COLOCVIU STRATEGIC

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ŞI SECURITATE

Nr. 12 (XLIII)
Noiembrie 2005

LEADERSHIP INDIVIDUAL, LEADERSHIP INSTITUȚIONAL ŞI LEADERSHIP STATAL

Maria BARBU

C O N C L U Z I I

- *Leadership-ul individual este cu atât mai adecvat cu cât poate depăşi modelul carismatic, în favoarea celui participativ-democratic.*
- *Leadership-ul organizațional are capacitatea să promoveze lideri care să susțină cu consecvență aplicarea principiilor vizând integrarea autorității şi responsabilității în actul de leadership.*
- *Leadership-ul statal se focalizează pe o politică internă de stabilitate şi de securitate şi pe o politică externă de parteneriate inteligente şi eficiente, în prezent şi în perspectivă.*
- *România se înscrie, prin demersurile făcute în perioada post-revoluționară, într-un tip de demers statal care a făcut-o membră a NATO şi semnatară a Tratatului de aderare la Uniunea Europeană în 2007.*

1. Modele şi stiluri de leadership

Leadership-ul este o artă. Este arta de a conduce. Această artă vizează în esență găsirea echilibrului cel mai apropiat între voința liderului şi interesele celor conduşi, este deci, cheia dilemei între voința de putere, cum ar spune Nietzsche, şi voința de a servi binele general.

Privite din această perspectivă, teoriile despre leadership se axează fie pe aspectul behaviorist, al comportamentului liderului, deci pe leadership-ul individual, fie pe interacțiunea liderului cu organizația, cu societatea ori, mai simplu, cu subordonații.

La aceste două direcții putem adăuga o a treia, dată de contextul în care se aplică un stil sau altul de leadership, mergând pe scala autorității, de la cea mai apropiată de democrație la cea mai apropiată de autoritarism şi dictatură.

Din perspectiva stilului de leadership, deci, în funcție de modelul individual, de felul în care liderul îşi impune autoritatea şi “voința de putere”, putem distinge:

- leadership-ul carismatic;
- leadership-ul participativ;
- leadeship-ul “tăcut”.

Din perspectiva inter-relaţionării cu organizaţia şi membrii acesteia, avem de-a face cu:

- leadership-ul situaţional;
- leadership-ul tranzacţional;
- leadership-ul transformaţional;
- leadership-ul vizionar sau creativ.

Dacă le analizăm pe rând, pe cele care emfazează liderul şi "*voinţa de putere*", vom avea un tablou cvasi-complet de analiză al leadership-ului individual.

Astfel, leadership-ul carismatic este acel model de leadership individual care propune ca variantă a autorităţii magnetismul personal al liderului.

Foarte utilizat, mai ales de către liderii religioşi şi de către liderii politici, leadership-ul carismatic se bazează în principal pe capacitatea liderului de a convinge mase cât mai largi de auditori, fără argumente susţinute logic, ci induse mult mai mult prin magnetismul personalităţii.

Promovând un model de lider care impresionează prin ceea ce oamenii cred că este curaj, forţă, onoare, viziune, leadership-ul carismatic poate să se dovedească a fi unul dintre cele mai periculoase modele, contorsionând adesea oamenii şi evenimentele într-un mod de neînţeles pentru analiza obiectivă şi greu de "reparat" prin demersuri raţionale.

Este un model de leadership ce poate foarte uşor cădea în teatralitate şi demagogie, utilizând efecte ieftine şi producând cel mai adesea grave efecte "perverse" în masele de oameni, care, trezindu-se din "vrajă", constată că realitatea este foarte departe de ceea ce promitea liderul carismatic.

Liderii carismatici, dacă sunt susţinuţi de o conduită morală personală puternică şi coerentă, pot determina schimbări benefice ori pot imprima direcţii de acţiune mai rapid şi mai în forţă decât prin alte metode.

Dacă, însă, liderii carismatici sunt vulnerabili moral, ei ajung să se creadă infailibili, se desprind repede de realitatea şi de interesele oamenilor pe care îi reprezintă, ajungând la gesturi paranoice ori la decizii care pot să producă daune, dacă nu ireparabile, atunci, cel puţin dificil de gestionat de către succesorii lor.

Leadership-ul participativ este fără îndoială opusul celui de tip autocratic spre care poate devia leadership-ul carismatic.

Leadership-ul participativ presupune, din partea liderului, o foarte mare stăpânire a capacităţii decizionale, astfel încât acesta să poată să predea şi să delege multora dintre colaboratori ori liderilor de la nivelurile intermediare, responsabilitatea unor decizii, nu pentru a se degreva pe sine de decizia finală, ci, mai ales, pentru a permite ca deciziile intermediare să fie luate într-un mod cât mai apropiat realităţii.

Acesta este un tip de leadership eminamente democratic, şi, dincolo de aspectele sale pronunţat manageriale, el poate fi un leadership politic de top, reprezentativ pentru acel model atât de invocat în ultima vreme, şi anume, acela de "*bună guvernare*".

Tot un model de leadership individual în mod clar îl reprezintă leadership-ul "tăcut". În senzaţionala sa carte "*De la bun la măreţ*" ("Good to Great"), Jim Collins îndrăzneşte să identifice, ca la şcoală (americană!) cinci niveluri de performanţă ale liderului, dând nota maximă, deci, nivelul cinci, liderului tăcut, care se defineşte, după opinia autorului susmenţionat, printr-o combinaţie subtilă de "*excelenţă profesională cu umilinţă personală*", astfel încât acest model de lider poate fi capabil de realizări excepţionale pentru care are generozitatea de a împărţi laurii cu cei care îi sunt subordonaţi, tot astfel cum are forţa de caracter de a-şi asuma cea mai mare parte a

- MARIA BARBU este **director de programe şi proiecte de securitate internaţionale şi leadership creativ** la ISPAIM – Institutul de Studii Politice pentru Apărare şi Istorie Militară din Bucureşti, doctorand în domeniul strategiei şi securităţii naţionale la Universitatea Naţională de Apărare "Carol I", pregătind o teză cu titlul "*Rolul liderului în configurarea securităţii nationale, în condiţiile noii arhitecturi de securitate europene şi euro-atlantice*". Este autoare a cinci cărţi deja publicate, a numeroase studii şi articole pe probleme de securitate şi leadership, conferenţiar pe probleme de leadership creativ şi securitate naţională şi internaţională.

responsabilităţii în cazul unui eşec. Acesta este, fără nici un fel de discuţie, modelul diametral opus liderului carismatic, care ştie să se bată cu pumnii în piept pentru reuşite şi care îi acuză pe toţi ceilalţi pentru înfrângeri.

Credem că modelul liderului tăcut este încă un model al viitorului, deoarece în practica leadership-ului curent este foarte rar întâlnit, şi cere un efort de perfecţionare interioară extrem de dificil de atins dar şi extraordinar de greu de urmat.

E un lider al cărui conţinut moral şi al cărui demers în societate implică un tip de dăruire şi de devotament pentru care nici o societate şi nici o organizaţie, în afară poate de cele religioase, nu par să fie pregătite, dar aceasta nu înseamnă că nu trebuie încurajat şi formulat în permanenţă ca fiind unul dintre modelele demne de urmat.

2. Modele de leadership organizaţional

Din perspectiva leadership-ului organizaţional, avem modelele şi stilurile deja enunţate anterior, şi pe care merită să le analizăm separat, şi anume, leadership-ul situaţional, leadership-ul tranzacţional, leadership-ul transformaţional şi leadership-ul vizionar-creativ.

Unii dintre teoreticienii fenomenului de leadership consideră că demersurile liderilor sunt mai mult sau mai puţin efective nu în funcţie de modelul individual, ci, mai ales, în funcţie de situaţiile de fapt. Acest demers de leadership, care nu agreează un stil personal de leadership, ci propune o adaptare permanentă a leadership-ului la situaţiile concrete ale organizaţiei sau ale realităţii, în general, se numeşte leadership situaţional.

Aceste situaţii pot privi nu atât aspectele materiale, ci, cu mult mai mult, aspectele organizaţionale, în sensul în care unele situaţii sunt create de tipul de reacţie, de motivare sau de acţiune a subordonaţilor, sau a membrilor organizaţiei date. Aceste elemente pot crea situaţiile ce influenţează într-un mod diferit comportamentul liderului. Au fost decelate (de către Yukl) şase variabile situaţionale, trimiţând pe de o parte la mentalităţi şi reacţii ale membrilor organizaţiei, ca şi la elemente materiale, privind resursele ori mijloacele materiale de realizare a scopurilor propuse.

În interacţiunea dintre forţele pe care le întrevedeau Tannenbaum şi Schmidt, încă de acum câteva decenii, ca fiind semnificative, cum ar fi forţele (înţelegând aici prin "forţe" elemente de influenţă - nn.) situaţiilor concrete, forţele liderului şi forţele membrilor organizaţiei, decizia finală a liderului nu se situează întotdeauna la acelaşi nivel şi nu se înscrie în aceiaşi parametri. Forţa argumentelor fiecăruia dintre factori va fi variabilă dacă elementele situaţionale sunt variabile.

În acest fel, leadership-ul situaţional ne induce ideea că liderii pot fi, în funcţie de situaţie, mai mult sau mai puţin autoritari, sau, mai mult sau mai puţin democratici. Ceea ce este desigur un paradox, cum însăşi realitatea este la fel de paradoxală!

Dacă ne referim la modelul de leadership tranzacţional, ca şi la modelul de leadership transformaţional, vom observa că cele două modele privesc în principal tipul de motivaţie a oamenilor, aparţinând unei organizaţii, sau societăţii, pur şi simplu.

Sistemul social, ca şi cel organizaţional, spun analiştii, funcţionează cel mai eficient în condiţiile în care aşa-numitul lanţ de comandă este clar decelabil, astfel încât autoritatea liderului să fie legitimă, iar responsabilităţile sale să fie clar identificate.

În aceste condiţii, leadership-ul tranzacţional priveşte motivarea subordonaţilor prin răsplata pecuniară, în timp ce leadership-ul transformaţional priveşte motivarea prin convingere.

Leadership-ul tranzacţional promovează în organizaţii ori în societate un model de negociere, pentru a se ajunge la o motivare reală, în timp ce leadership-ul transformaţional se referă la convingeri morale asumate.

Leadership-ul tranzacţional priveşte, în cea mai mare măsură, stilul managerial, iar modelul

organizațional în care se practică este mai ales cel al companiilor, al firmelor de diferite profiluri.

Leadership-ul transformațional, ca şi leadership-ul vizionar-creativ, motivează membrii organizației apelând la principii şi idealuri comune, la viziuni împărtăşite, la strategii care să îi convingă pe cei care îi urmează pe lideri că membrii organizației sau ai societății respective participă împreună şi din proprie convingere la atingerea unor scopuri superioare, de a căror valoare sunt cu toții convinşi.

Aceste modele de leadership, cum sunt cel transformațional ori cel vizionar-creativ, îi pot conduce pe oameni pe perioade îndelungate de timp, făcându-i să îşi asume privațiuni personale ori eşecuri de parcurs, dar cu convingerea că fac un demers benefic şi că participă la progresul real al organizației ori al societății date.

Liderii implicați în aceste modele de leadership sunt lideri de caracter, posedând o inteligență strategică activă şi o creativitate fertilă, totul subsumându-se responsabilității morale asumate şi a binelui general.

Liderii promovați de leadership-ul transformațional pot fi lideri carismatici, dar nu sunt nici narcisişti şi nici paranoici precum cei care reprezintă modelul individual de leadership carismatic.

Dorința liderilor implicați în actul de leadership transformațional ori vizionar-creativ este aceea de a transforma în mai bine, de a schimba organizația ori societatea, conform unei viziuni progresiste reale şi nu conform unor vanități ori orgolii personale, care, hiperbolizate, pot deveni pernicioase.

Aceste modele, credem noi, reprezintă, cu adevărat, cele mai înalte şi mai progresiste modele de leadership, capabile să conducă oamenii, fie ei membrii unei organizații sau ai societății, pe drumul spre mai bine, spre acel mâine care să fie pe o mai înaltă treaptă decât azi.

În literatura dedicată leadership-ului organizațional, putem găsi studii foarte detaliate asupra principiilor pe care leadership-ul organizațional trebuie să le aplice cu necesitate pentru a reuşi să îndeplinească acele criterii de eficiență şi coerență pe care le vizează.

Printre aceste principii merită să le menționăm în primul rând pe acelea care se referă la responsabilitate şi autoritate, dat fiind faptul că de la liderii de organizații se aşteaptă o recunoaştere clară a acestora.

Autoritatea este aceea care trebuie să fie aplicată nu numai pe verticală, de la pozițiile superioare către pozițiile inferioare din cadrul unei ierarhii, ci trebuie stimulată formularea şi coagularea autorității care să fie operantă şi pe orizontală, în cadrul acelor sisteme de tip rețelar, care pot să stimuleze însă apariția unor noi lideri în viitor.

Responsabilitatea asumată este cea care validează modelul de leadership, organizațiile fiind cu atât mai puternice cu cât leadership-ul practicat stimulează o asumare mai generoasă a responsabilității la toate nivelele.

Un leadership organizațional viguros şi viabil este acela care are ştiința de a răsplăti, de a motiva şi de a educa, asigurând în acest fel nu doar rutina prezentului, ci şi viziunea de perspectivă spre care se îndreaptă structurile organizaționale.

3. Leadership statal

În teoriile despre leadership, elementul diferențiator este dat de accentul care se pune fie pe profilul liderului, şi atunci avem de-a face cu teorii care se axează pe autoritatea şi demersul personal al liderului, fie pe capacitatea organizației, şi atunci avem de-a face cu teorii ce susțin modelul democratic, participativ.

Epoca modernă în general, şi cea contemporană, în special, par să refuze modelul clasic al liderului autoritar, preferând să păstreze pentru definirea profilului liderului doar autoritatea acestuia, fără autoritarism, acesta din urmă fiind considerat ca o formă deviantă şi deja

respinsă de realitate, după experimente de tipul Stalin, Hitler, Mao, Ceauşescu.

Într-un tabel făcut de Paul Hersley şi Kenneth Blanchard, în cartea lor "*Management of organizational behavior: Utilizing human resources*" şi care de fapt preia diagrama imaginată de Robert Tannenbaum şi Warren Schmidt în "*Continuum of Leader behavior*", şi publicată iniţial în forma ei originală într-unul dintre cele mai revoluţionare articole, apărute vreodată în Harvard Business Review sub titlul "*How to choose a Leadership pattern?*", adică, în traducere, "*Cum să alegi un model de leadership?*", se vede foarte clar cum toate teoriile despre leadership se definesc în funcţie de modul în care se focalizează, fie pe lider, fie pe cei pe care acesta îi conduce, sau care îl urmează.

Această diagramă a fost concepută pornind de la ideea că liderul se axează pe nevoile organizaţiei, cu mult mai mult decât pe interesele individuale, ceea ce în realitatea economică s-a dovedit adesea a fi valabil, dar în realitatea politică de exemplu s-a dovedit a fi utopic.

Unele studii, cum este cel al lui Douglas McGregor, de pildă, trimit la două direcţii teoretice fundamentale ale dezvoltării leadership-ului, denumite convenţional Teoria X şi Teoria Y, rezultând din diferenţa de atitudine ori de demers a liderului faţă de cei pe care îi conduce.

Rezultă astfel că Teoria X (ori alte teorii de acest tip) se referă la atitudinea individualistă şi autoritară a liderului, în timp ce Teoria Y (ori alte teorii de acest tip) evidenţiază o atitudine democratică, de responsabilitate şi de implicare a liderului, mai ales a liderului de "top", care îşi asumă mai clar demersurile sale şi "oferă" în acelaşi timp un mai mare spaţiu de dezvoltare celorlalţi.

Leadership-ul statal derivă în mod evident din leadership-ul organizaţional, având ca scopuri fundamentale promovarea unei înţelegeri inteligente şi flexibile a mecanismelor birocratice, pe de o parte, şi a utilizării acestora într-o manieră modernă, care poate îmbina structura ierarhică tradiţională cu structurile reţelare contemporane, şi, mai mult decât atât, urmărind să dea liderilor acele posibilităţi de acţiune care să răspundă cât mai apropiat cu putinţă contextelor naţionale şi internaţionale.

Felul în care liderii de top ai structurilor statului ştiu şi pot să răspundă acestor contexte face ca leadership-ul statal să fie unul de succes sau unul inadecvat.

În leadership-ul statal, liderul trebuie să devină port-drapelul intereselor naţionale pe care le reprezintă, astfel încât manifestările exagerat de personale sau demersurile făcute sub impulsul inspiraţiei, care pot fi permise în alte contexte, sunt de neacceptat la nivel statal. Leadership-ul statal se axează pe cele două mari direcţii principale de acţiune: politica internă şi politica externă.

Cele două direcţii de acţiune ale leadership-ului statal au modalităţi proprii de acţiune şi de aplicare a modelelor de leadership. Scopul leadership-ului statal pe plan intern este, în principal, asigurarea securităţii şi stabilităţii interne, a desfăşurării în condiţii de siguranţă, de echilibru şi de bunăstare a existenţei naţiunii, în timp ce, pe plan internaţional, este obligatoriu ca leadership-ul statal să vizeze atât interacţiunea corectă şi loială cu celelalte state, în cadrul organizaţiilor din care face parte respectivul stat, dar şi deschiderea de noi orizonturi relaţionale, care să fie în beneficiul intereselor naţionale, ca şi în interesul promovării securităţii şi păcii, pe plan internaţional.

În condiţiile unei lumi în care pluralismul formulelor naţionale, ca şi diversitatea culturală se văd confruntate cu "tăvălugul" globalizării, la care se adaugă riscurile din ce în ce mai numeroase şi ameninţările tot mai perfide ale terorismului la adresa securităţii naţionale, dar şi internaţionale, leadership-ul statal trebuie să răspundă unui stres aproape copleşitor.

După căderea Cortinei de Fier şi încetarea Războiului Rece, statele lumii au suportat un efort uriaş de reconfigurare.

Lumea bipolară, care permitea ca antagonismele să aibă formulări lizibile, s-a transformat într-un ţesut politic în care disputa pentru putere, în sensul de dominare, a devenit din ce în ce mai acerbă.

Unipolaritatea, instalată imediat după căderea Cortinei de Fier, când numai Statele

Unite ale Americii puteau pretinde statutul de mare putere, este acum depăşită şi vedem cum se conturează un trend mai nou, de emergenţă a noi centre de putere, ceea ce va duce la crearea unei lumi multipolare.

În aceste condiţii, leadership-ul statal devine din ce în ce mai preponderent în cadrul setului de modele de leadership, deoarece, numai printr-un leadership statal abil şi eficient, un stat îşi poate formula strategiile pe termen mediu şi lung, în aşa fel încât să servească nu doar interesele naţionale stringente, ci şi acele interese care pot deriva din proiecţiile de dezvoltare ulterioară care se întrevăd în politica internaţională.

Astfel, fostele state socialiste, de exemplu, care ţineau cândva "trena" Uniunii Sovietice, au devenit, datorită unui leadership statal inteligent, membre ale NATO, după ce făcuseră altădată parte din organizaţia adversă, aderarea la Alianţa Nord-Atlantică fiind pentru ele garanţia apartenenţei la cea mai coerentă şi mai eficientă structură de securitate.

Tot aceste state sunt cele care se îndreaptă, cu viteze diferite, în funcţie de leadership-ul mai mult sau mai puţin eficient de care au avut parte, spre Uniunea Europeană, care reprezintă, acum şi în viitorul previzibil, singura construcţie capabilă să le consolideze progresul şi bunăstarea.

Leadership-ul statal este cu atât mai eficient cu cât demersurile întreprinse de acesta se bucură, în plan intern, de încrederea şi susţinerea cetăţenilor statului respectiv, tot astfel cum demersurile internaţionale trebuie să se bucure de solidaritatea şi consideraţia statelor partenere. Din acest punct de vedere, putem considera că România, de exemplu, a făcut paşi importanţi în direcţia democraţiei instalate pe plan intern şi a alianţelor juste şi motivate, pe plan internaţional. Fost stat socialist, România a devenit membru cu drepturi depline al Alianţei Nord-Atlantice în aprilie 2004 şi se pregăteşte să adere la Uniunea Europeană în ianuarie 2007, ceea ce justifică aprecierea că leadership-ul statal al României post-revoluţionare a fost unul coerent şi eficient.

PROPUNERI

1. După experienţa comunismului dictatorial, România trebuie să evite modelul de leadership individual exacerbat de carismatic, pentru a nu cădea în capcana politicianismului ieftin şi neproductiv, care poate aduce grave atingeri intereselor naţionale majore.
2. Leadership-ul organizaţional românesc trebuie să depăşească modelul tranzacţional, pentru a evolua spre modele superioare, în care să se caute implicarea morală şi responsabilizarea autentică a membrilor organizaţiilor naţionale şi ai societăţii în general.
3. Atât leadership-ul individual, cât şi leadership-ul organizaţional şi cel statal din România au obligaţia să creeze şi să îşi conformeze demersurile cu strategii de conducere, inteligente şi aplicate la realităţile prezentului şi la interesele şi idealurile de perspectivă.
4. Leadership-ul statal al României trebuie să depăşească frustrările trecutului ori resentimentele care îl macină pe plan intern, pentru a promova demersuri care să servească afirmarea demnităţii naţionale şi împlinirea aspiraţiilor de viitor ale naţiunii române.

COLOCVIU STRATEGIC este o publicaţie a Centrului de Studii Strategice de Apărare şi Securitate ce include rezumate ale temelor de cercetare ştiinţifică, conferinţelor, simpozioanelor, seminariilor, meselor rotunde, opinii şi puncte de vedere ale unor personalităţi din armată şi societate, din ţară şi străinătate, implicate în cercetarea ştiinţifică din domeniul securităţii.

Publicaţie realizată cu sprijinul Editurii şi Tipografiei Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I"
Tehnoredactare computerizată: Mirela ATANASIU
Supliment al revistei *IMPACT STRATEGIC*
ISSN: 1582-6511; B: 141/2029/05

Centrul de Studii Strategice de Apărare şi Securitate
Şos. Panduri, nr. 68-72, Sector 5, Bucureşti
Telefon: 319.56.94, Fax 319.55.93
e-mail: cssas@unap.ro
http://cssas.unap.ro